
Brösel, Gerrit; Keuper, Frank :

***Überlegungen zu einem integrierten Kennzahlensystem für
öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen***

Zuerst erschienen in:

Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP. - Herne, Westf.
: Verl. Neue Wirtschaftsbriefe, ISSN 0340-5370, 56. Jg. (2004), S.
369-384

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG UND PRAXIS

Begründet durch
Prof. Dr. Dres.h.c. Wilhelm Hasenack

Herausgeber:
Prof. Dr. Manfred J. Matschke
Prof. Dr. Günter Sieben
Prof. Dr. Thomas Schildbach
Prof. Dr. Thomas Hering

BFuP

Controlling in der Verwaltung und in öffentlich-rechtlichen Unternehmen

mit Beiträgen zum Thema von

Prof. Dr. **Dietmar Bräunig**,
Universität Gießen

Prof. Dr. **Wolfgang Berens**, Dr. **Thomas Mosiek**,
Dipl.-Kfm. **Andreas Röhrig** und Dipl.-Kffr. **Birgit Gerhardt**,
Universität Münster, BMS Consulting GmbH, Düsseldorf, und
Bezirksregierung Münster

Prof. Dr. **Gunnar Schwarting**,
Städtetag Rheinland-Pfalz, Mainz, und
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer

Prof. Dr. **Jürgen Weber** und **Frank-Jürgen Weise**,
WHU Vallendar und Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg

Dr. **Gerrit Brösel** und PD Dr. **Frank Keuper**,
Technische Universität Ilmenau und Universität Mainz

sowie mit Meinungen zum Thema von

Prof. Dr. **Dietrich Budäus**,
Universität Hamburg

Prof. Dr. **Péter Horváth**,
Universität Stuttgart und Horváth AG

Dr. **Franka Köditz**,
Kreiskrankenhaus Ilmenau

Prof. Dr. **Utz Schäffer**,
European Business School, Oestrich-Winkel



4/2004

Juli/August

ISSN 0340-5370

Überlegungen zu einem integrierten Kennzahlensystem für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen*)

Von Dr. Gerrit Brösel, Ilmenau**), und PD Dr. Frank Keuper, Hamburg***)

Die Konvergenz, die als Prozeß der Interaktion zwischen Unternehmensumwelt und -gesamtstrategie verstanden wird, führt zu einer strukturellen Verbindung bislang getrennter Märkte und bildet zudem auch für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen die Voraussetzung und gleichsam die Notwendigkeit, „crossmedial“ zu agieren. Die damit zwangsläufig einhergehende Mehrdimensionalität der Betrachtung, die sich in einer markt- und ressourceninduzierten Sicht verdeutlicht, bedingt in Rundfunkanstalten ganzheitliche Unternehmensführungs- und Controllinginstrumente. Das in diesem Beitrag vorgestellte integrierte Kennzahlensystem trägt diesen Herausforderungen erstmalig konzeptionell Rechnung und berücksichtigt zudem die Wirkungen des Programmauftrags in der Unternehmensgesamt- und den Wettbewerbsstrategien, was sich in der Top-Balanced Scorecard und der hier am Beispiel des Hörfunks dargestellten Direktionsscorecard expliziert.

1 Einleitung

Die wirtschaftliche und sparsame Erfüllung des Programmauftrags bei gleichzeitiger Befriedigung der darüber hinausgehenden Interessen der Rezipienten (und auch der Werbewirtschaft) scheint für Rundfunkanstalten¹ zunehmend unerfüllbar. Die neuerlichen Überlegungen, die monatlichen Rundfunkgebühren zum Jahre 2005 um 1,09 Euro auf 17,24 Euro anzuheben,² weisen u. a. auf Verschwendungen im Umgang mit den finanziellen Ressourcen und folglich auf Schwächen in der Unternehmensführung und -steuerung von Rundfunkanstalten hin. Verstärkt werden deshalb Forderungen nach einem umfassenden Controlling laut, mittels dessen sich die unternehmerischen Tätigkeiten im Hinblick auf die Zielsetzung erfolgreich gestalten und vor allem auch messen lassen.³

*) Die Autoren danken Frau Dipl.-Kffr. Susanne Gamers für die wertvollen Anregungen bei der Erstellung des Manuskripts.

**) Wissenschaftlicher Assistent, Fachgebiet Rechnungswesen/Controlling, Technische Universität Ilmenau, Internet: www.konvergenz-management.com, E-Post-Adresse: gerrit.broesel@tu-ilmenau.de

***) Privatdozent am Institut für Industriebetriebslehre und Organisation, Universität Hamburg, Internet: www.konvergenz-management.com, E-Post-Adresse: dr.keuper@t-online.de

1 Anbieter öffentlich-rechtlicher Programme sind – mit Ausnahme der ARD – als Anstalten des öffentlichen Rechts organisiert. Das ARD-Hauptprogramm „Erstes Deutsches Fernsehen“ wird auf Basis eines kooperativen Zusammenschlusses zwischen den Landesrundfunkanstalten gestaltet. Vgl. Brösel (2002), S. 11. Die in den nachfolgenden Ausführungen verwendete Bezeichnung „Rundfunkanstalten“ umfaßt somit das ZDF und die Landesrundfunkanstalten.

2 Vgl. Theurer (2004), S. 11.

3 Bereits vor über zwanzig Jahren bewirkten kontrovers geführte Diskussionen um die Erhöhung der Rundfunkgebühr zu „Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten“ in der wissenschaftlichen Literatur. Vgl. Sieben/Schneider (1982). Zum 1. Juli 1983 wurden schließlich die Rundfunkgebühren von 13,00 DM (ca. 6,65 Euro) auf 16,25 DM (ca. 8,31 Euro) erhöht. Vgl. zur Entwicklung der Rundfunkgebühren Brösel (2002), S. 4.

Bei näherer Betrachtung der für die Rundfunkanstalten entwickelten und dort derzeit verwendeten Instrumente läßt sich erkennen, daß bis heute nur einfache Systeme zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden, die eine einseitige Finanz- und Vergangenheitsorientierung sowie eine mangelnde Strategieweissung aufweisen und überdies dem tatsächlichen Spannungsverhältnis von Programmauftrag, Rezipienten und Werbewirtschaft nur unzureichend gerecht werden.⁴ Die Berücksichtigung der vielfältigen Interessen der Rezipienten und der Werbewirtschaft, die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sowie die technologischen Entwicklungen erfordern die Konzeption eines integrierten Steuerungssystems, welches neben quantitativen und vergangenheitsorientierten auch qualitative und zukunftsorientierte Kennzahlen berücksichtigt, ohne dabei jedoch an Praktikabilität zu verlieren. Ein diesen Anforderungen entsprechendes *integriertes Kennzahlensystem* stellt die Balanced Scorecard (BSC) dar, mit der die auf die Unternehmensziele ausgerichtete Leistungserbringung anhand weniger ausgewählter Kennzahlen multikriteriell und -dimensional beurteilt werden kann.

Vor diesem Hintergrund wird in den nachfolgenden Ausführungen ein Konzept einer BSC diskutiert, welches eine einfache und zugleich verbesserte Steuerung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanbieter ermöglicht und dabei die individuellen Gegebenheiten sowie die aktuellen Herausforderungen berücksichtigt. Hierzu werden im zweiten Kapitel, mit dem sich verändernden Branchenumfeld, der Gestaltung des Zielsystems und der organisatorischen Struktur öffentlich-rechtlicher Anbieter, die Rahmenbedingungen dargestellt. Darauf aufbauend beschäftigt sich das dritte Kapitel mit dem Entwurf eines BSC-Konzeptes für Rundfunkanstalten. Nach einer Darstellung der wesentlichen theoretischen Grundlagen erfolgt die Analyse einer Kaskadierung für den BSC-Einsatz in den unterschiedlichen Hierarchieebenen der Anstalten. Schließlich werden am Beispiel des Norddeutschen Rundfunks (NDR) Ansätze einer möglichen Direktions-BSC für den bisher in der Literatur weitgehend vernachlässigten Hörfunkbereich skizziert.

2 Rahmenbedingungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen

2.1 Branchenentwicklung

Der gesellschaftliche Wandel von der Industrie- zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft ruft verstärkt auch Veränderungen im Umfeld der Rundfunkanstalten hervor. Die durch die Digitalisierung bewirkte Konvergenz, welche eine Interaktion zwischen Unternehmensgesamtstrategie und Unternehmensumwelt darstellt und zu einer Verschmelzung bislang getrennter Märkte führt, bietet auch für diese Unternehmen einen neuen Raum an Handlungsmöglichkeiten. Interaktives Fernsehen sowie mobile und festnetzbasierende neue Medien sind Gegenstand dieser aktuellen Diskussion. Allen Entwicklungen gemein ist die steigende Bedeutung des Faktors „*Information*“, der zunehmend zur Determinante des wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmensaktivitäten wird.⁵ Information kann dabei vereinfacht als zweckorientiertes Wissen definiert werden, welches zur Vorbereitung des

⁴ Vgl. Gläser (1999), S. 53 ff.

⁵ Vgl. Keuper/Hans (2003 a), S. 73.

Handelns eingesetzt wird (Input-Charakter).⁶ Systematisch gewonnene und aufbereitete Marktinformationen im Zusammenspiel mit den unternehmensinternen Informationen bilden die zentrale Grundlage für unternehmerisches Handeln.⁷ Darüber hinaus ist die Information aus Sicht von Rundfunkunternehmen ein immaterielles, ökonomisches Gut,⁸ welches es u. a. im Sinne des Programmauftrags (und somit im Auftrag des Staates) zu übermitteln gilt (Output-Charakter).⁹ Aus der Sicht der Rezipienten dienen Informationen der Befriedigung von Bedürfnissen und schaffen notwendige Voraussetzungen, rationale Entscheidungen zu treffen.¹⁰ Demgegenüber lassen sich Informationen im Hinblick auf die werbetreibende Wirtschaft als Medium zur Akquisition von Kunden charakterisieren. Der damit einhergehende Leistungscharakter von Informationen wird zunehmend erkannt und bewertet. Im Rahmen der Befriedigung der externen (Haupt-)Anspruchsgruppen von Rundfunkanstalten fungieren Informationen somit als ein wesentliches Element des Unternehmenserfolgs, dem bei der Gestaltung des Zielsystems eine entscheidende Rolle zukommt.

2.2 Zielsystem öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen

Jede unternehmerische Tätigkeit verkörpert einen ursprünglichen Gedanken, eine *Vision*, die ein wünschenswertes Zukunftsbild als Resultat der langfristigen Unternehmensentwicklung beschreibt.¹¹ Die Entwicklung einer Vision setzt die Auseinandersetzung mit den Fragen „Wo wollen wir hin?“ und „Welche Zukunft teilen wir uns vor?“ voraus. Die Begründung der Vision erfolgt durch die Formulierung einer *Mission*, welche den Zweck eines Unternehmens belegt und dabei gleichzeitig eine generelle Zielausrichtung und Grundorientierung vorgibt.¹² In der Mission wird der Nutzen, den das Unternehmen verschiedenen Anspruchsgruppen stiften soll, formuliert. Sie beschreibt aus der Sicht des Kunden, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig ist, d. h. welche Kunden oder Märkte mit welchen Produkten bedient werden.¹³ Die Vermittlung bzw. die Darstellung von Vision und Mission erfolgt durch die Formulierung von *Leitbildern*, die allen Beteiligten eine einheitliche Orientierung für ihr Verhalten in der Organisation geben. Die im Unternehmensleitbild festgehaltenen Grundsätze bilden einen Rahmen für die Formulierung von Zielen und Strategien. Dabei beschreibt eine *Unternehmensstrategie*, wie der durch die Vision ausgedrückte Sollzustand erreicht werden soll¹⁴ und fungiert gleichzeitig als Plan zur Ausrichtung einer Einheit (Organisation) auf die Erzielung nachhaltiger Effekte.¹⁵ Die Darstellung dieses Plans, der einer gesamten Organisation das gemeinsam zu erreichende Ziel vermittelt, ist eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

6 Vgl. Wittmann (1959), S. 14.

7 Vgl. Keuper/Hans (2003 a), S. 73.

8 Vgl. Kosiol (1972), S. 108 ff.

9 Vgl. Brösel (2003), S. 117.

10 Vgl. Keuper/Hans (2003 a), S. 79.

11 Vgl. Bleicher (1999), S. 99, sowie Abplanalp/Lombriser (2000), S. 76.

12 Vgl. Bleicher (1999), S. 81.

13 Vgl. Abplanalp/Lombriser (2000), S. 77.

14 Vgl. Keuper (2001), S. 23.

15 Vgl. Horvarth & Partner (2001), S. 386.

Eine Auseinandersetzung mit der Vision, der Mission, den Zielen und der Strategie wird heutzutage in der Privatwirtschaft als nahezu selbstverständlich angesehen, innerhalb von öffentlich-rechtlichen (Rundfunk-)Unternehmen wird dieses jedoch noch vielfach vermißt, was u. a. auf das bisherige Selbstverständnis dieser Unternehmen zurückzuführen ist. Basierend auf der gesetzlichen Bestands- und Entwicklungsgarantie¹⁶ von Rundfunkanstalten wurden bis dato keine bzw. nur unzureichende Visions- und Strategieformulierungen vorgenommen. Im Kontext der sich verändernden Marktstrukturen müssen sich jedoch auch diese Unternehmen weiterentwickeln, d. h. die eigenen Kernkompetenzen erhalten und ausbauen sowie neue Kernkompetenzen entwickeln und Kernkompetenzlücken durch komplementierende Kernkompetenzen von Kooperationspartnern schließen. Das wird u. a. durch die Bestrebungen des ZDF bestätigt, die eine Weiterentwicklung von einem klassischen Fernseh- zu einem Multimedia-Unternehmen forcieren.¹⁷ So kooperiert das ZDF z. B. mit T-Online, um durch die Verknüpfung der jeweiligen Kernkompetenzen – Inhalteerstellung versus Plattformkonzeption – „crossmedial“ zu agieren und der Konvergenz entsprechende Systemleistungen anbieten zu können. Öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen müssen somit mehr denn je adäquate Visionen, Missionen, Ziele sowie Strategien entwickeln und in die Organisation hineintragen.

Dabei gilt es, bei der Strategieformulierung zwei Betrachtungsweisen zu differenzieren: Während bei der Formulierung einer *Unternehmensgesamtstrategie* die unternehmensbezogenen Potentiale der Rundfunkanstalt sowie der Kooperationspartner im Rahmen der Konvergenz auf der Anbieterseite fokussiert werden, beziehen sich *Wettbewerbsstrategien* auf das Zusammenspiel zwischen dem Produkt „Programm“ und den relevanten Absatzmärkten.¹⁸ Bei der Entwicklung einer BSC sind die Unternehmensgesamtstrategie und die Wettbewerbsstrategien differenziert, aber koordiniert zu entwickeln und in das System einzubinden, um so eine ganzheitliche und dennoch klar ausgerichtete Betrachtungsweise zu gewährleisten. Eine Konkretisierung dieser Strategien hat jedoch unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu erfolgen, welche durch die Erfüllung der Sach- und Formalziele der Rundfunkanstalten sichergestellt wird. Die Umsetzung des Programmauftrags, als wesentliches *Sachziel* der Rundfunkanstalten, beinhaltet die Gewährleistung eines inhaltlich vollständigen, (politisch) ausgewogenen und vielfältigen Programmangebots in den Bereichen „Information“, „Bildung“, „Beratung“ und „Unterhaltung“.¹⁹ Dieses bewußt allgemein formulierte Sachziel erfordert eine Operationalisierung in konkrete Unternehmensziele, die in einer Ziel-Mittel-Relation zum Programmauftrag stehen und bspw. Angaben über das Programmangebot, die Programmnutzung, die Programmqualität und die Programmwirkung enthalten.²⁰ Die Erfüllung des Programmauftrags hat zudem gemäß § 13 Abs. 1 RStV nach den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu erfolgen (*Formalziel*), die Ausfluß des Gemeinwirtschaftlichkeitsprinzips sind.

16 Vgl. Präambel sowie § 11 Rundfunkstaatsvertrag (RStV). Dieser ist als Art. 1 des Staatsvertrages über den Rundfunk im vereinten Deutschland vom 31. August 1991 (GVBl. M-V 1991, S. 495), in der Fassung des Sechsten Rundfunkänderungsstaatsvertrages, veröffentlicht.

17 Vgl. Degenhart (2001), S. 330.

18 Vgl. Keuper/Hans (2003 a), S. 83 ff.

19 Vgl. Brösel (2002), S. 15.

20 Vgl. Sieben/Schwartzel (1997), S. 21.

2.3 Organisation öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen

Die interne Struktur der öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen, welche – wie die allgemeine Formulierung des Programmauftrags und die Finanzierung der Anstalten durch die sog. Rundfunkgebühren – an der Gewährleistung der Rundfunkfreiheit ausgerichtet ist, wird zunächst durch ihre Organe bestimmt.²¹ Diese sind gesetzlich vorgegeben, wobei sich in allen Bundesländern ein nahezu einheitliches Modell herausgebildet hat: Die Leitungs- und Aufsichtsorgane aller Anstalten bestehen aus einem Intendanten sowie einem Rundfunkrat und einem Verwaltungsrat.²² Der Intendant ist das oberste Exekutivorgan einer Rundfunkanstalt, der in der Regel alleinverantwortlich für den Betrieb und die Programmgestaltung ist.²³ Die Führungsebene unterhalb des Intendanten ist meist in die „klassischen“ Funktionsbereiche „Programmdirektion“, „Produktionsdirektion“, „Technische Direktion“²⁴ sowie „Verwaltungsdirektion“ gegliedert und wird von den Direktoren geleitet. Intendant und Direktoren legen – i. d. R. unter Einfluß des Verwaltungs- und Rundfunkrats – die Unternehmens-, Bereichs- und (Haupt-)Abteilungsziele fest.²⁵ Darüber hinaus differenzieren einige Landesrundfunkanstalten, wie z. B. der NDR, die Programmdirektion weiter in die Bereiche „Fernsehen“ und „Hörfunk“. Die einzelnen (Haupt-)Abteilungen innerhalb der Programmdirektionen widmen sich dann bestimmten Ressorts, wie bspw. der Politik, der Kultur und der Wissenschaft für das Fernsehen und z. B. der Kultur und der Musik im Hörfunkbereich.

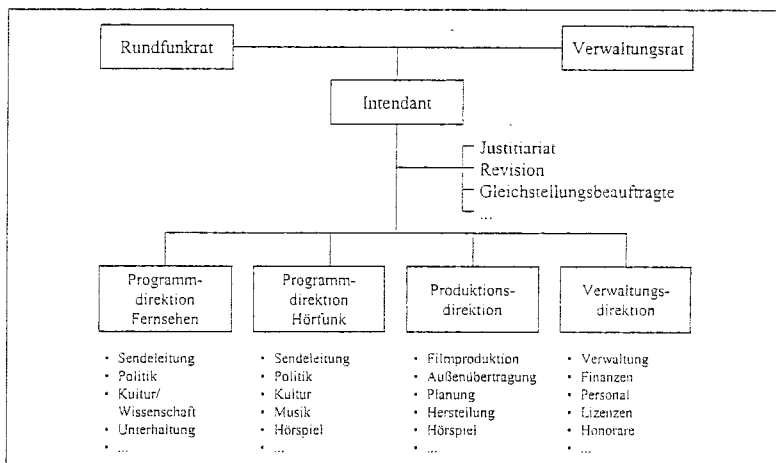


Abbildung 1: Überblick Organisationsschema einer Landesrundfunkanstalt²⁶

21 Vgl. Hesse (1999), S. 147 f.

22 Vgl. Seidel (1993), S. 25, Sieben/Schwartzel (1997), S. 21, und Hesse (1999), S. 148.

23 Vgl. Seidel (1993), S. 26.

24 Aufgrund der mit der Digitalisierung einhergehenden technologischen Entwicklungen haben viele der Landesrundfunkanstalten die Funktionen der technischen Direktion der Produktion und/oder der Verwaltung, in seltenen Fällen sogar der Intendanz, zugeordnet.

25 Vgl. Sieben/Schwartzel (1997), S. 22.

26 Vgl. Seidel (1993), S. 28, und online NDR (2003).

Neben den klassischen Sparten „Fernsehen“ und „Hörfunk“ betätigen sich die Rundfunkanstalten bereits im Bereich der „Neuen Medien“. Den Online-Aktivitäten kommen dabei unterschiedliche Rollen zuteil. Sie können bspw. als Hilfstätigkeiten, sog. Annexstätigkeiten, durchgeführt werden, um den Fernseh- und/oder den Hörfunkbereich zu protegieren. Die Internetpräsenz wirkt dabei als Komplementärmedium, das eine programmergänzende, -unterstützende und -vertiefende Funktion innehat, und bedarf keiner eigenständigen gesetzlichen Ermächtigung.²⁷ So weist das ZDF u. a. darauf hin, daß der Programmbezug sowohl durch die sendungsbezogene Strukturierung der „Homepage“ als auch durch die Bezüge zwischen Online- und Sendeinhalten zum Ausdruck kommt.²⁸ Die Verzahnung von Fernsehinhalten mit dem eigenen Internet-Portal verkörpert eine „Crossmedia-Strategie“, bei dem die Inhalte als Systemprodukte der durch die *angebotsseitige Konvergenz* entstandenen integrierten Medienunternehmen fungieren.

Diese Überlegungen und bspw. die strategische Allianz zwischen dem ZDF und T-Online geben Grund zu der Annahme, daß sich die Online-Aktivitäten bereits vielfach von der Unterstützungsfunktion gelöst haben und neben der Fernseh- und Hörfunkprogrammbegleitung auch ein eigenständiges Programm darstellen.²⁹ Die Internetpräsenz wird neben dem Fernsehen und dem Hörfunk u. a. durch den WDR bereits als „dritte Programmsäule“ angesehen.³⁰ Auch vor dem Hintergrund der angebotsseitigen Konvergenz kann dauerhaft nicht mehr von disjunkten Säulen, sondern vielmehr von einer Konvergenzstrategie gesprochen werden.³¹ Die sich hier abzeichnenden Entwicklungen müssen daher bei der Konzeption einer BSC berücksichtigt werden.

3 Balanced Scorecard als integriertes Controllinginstrument

3.1 Theoretische Grundlagen der Balanced Scorecard

Basierend auf bestehenden Planungs- und Steuerungsinstrumenten begann Mitte der achtziger Jahre die Konzeption von modernen „Performance-Measurement-Systemen“ zur Unternehmenssteuerung. Hintergrund dieser Entwicklung war das praktische Scheitern vieler traditioneller, bilanzorientierter und somit meist vergangenheitsbezogener Konzepte im dynamischen Wettbewerbsumfeld.³² Ein „Performance-Measurement-System“ kann als ein integriertes Zusammenspiel von Meßgrößen angesehen werden, um die Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung eines gesamten Unternehmens aggregiert abzubilden.³³ Unabhängig von seiner Ausgestaltung liegt der Schwerpunkt eines „Performance-Measure-

27 Vgl. ZDF (1997), S. 37 f.

28 Vgl. Eberle (1998), S. 272.

29 Vgl. Degenhart (2001), S. 329. Dies läßt seitens der Rundfunkanstalten Forderungen nach staatsvertraglichen Regelungen laut werden, weil von einem weiteren Anstieg der Online-Aktivitäten ausgegangen werden kann. Gleichermaßen bleibt jedoch zu hinterfragen, inwieweit dies dem Grundsatz der Sparsamkeit und folglich den Mindesteffektivitätsanforderungen entspricht und ob dadurch erforderliche Gebührenerhöhungen vom Gebührenzahler akzeptiert werden (müssen).

30 Vgl. Degenhart (2001), S. 329.

31 Vgl. Keuper/Hans (2003 b), S. 817 ff.

32 Vgl. Gleich (1997 a), S. 114.

33 Vgl. Neely/Gregory/Platts (1995), S. 81.

ment-Ansatzes“ auf der Verknüpfung und Abstimmung von Zielsetzungen auf Unternehmensführungsebene mit denen der einzelnen Geschäftseinheiten sowie der Ableitung von operativen Aktivitäten.³⁴ Darüber hinaus werden die erbrachten Leistungen umfassend, d. h. multikriteriell (z. B. in den Dimensionen „Kosten“, „Zeit“, „Qualität“ und „Innovationsfähigkeit“), beurteilt. Die klassische, vorwiegend bereichsbezogene Sach- und Formalzielplanung wird somit erweitert, wodurch die Sach- und Formalziele verstärkt objektorientiert formuliert und die Strategien stärker operationalisiert, quantifiziert und komplementär verknüpft werden.³⁵

Neben der „Data Envelopment Analysis“ und dem „Quantum-Performance-Konzept“ von Hronec stößt vor allem das „Balanced-Scorecard-Konzept“ in Theorie und Praxis auf großes Interesse, was sich in einem hohen Bekanntheitsgrad widerspiegelt.³⁶ Das Konzept der BSC ist das Resultat eines Forschungsprojekts, das Anfang der neunziger Jahre unter Leitung von Kaplan und Norton durchgeführt wurde.³⁷ Eine vielgebräuchliche, jedoch wenig glückliche deutsche Übersetzung für die BSC ist der Terminus „ausgewogener Berichtsbogen“. ³⁸ Diese Ausgewogenheit strebt im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens die Berücksichtigung von monetären und nichtmonetären Größen (z. B. die Kosten pro Sendeminute oder das Image), von internen und externen Perspektiven (z. B. Interessengruppen, wie Kapitalgeber oder Mitarbeiter, oder auch organisationsinterne Aspekte, wie die Lern- und Entwicklungsfähigkeit sowie die internen Geschäftsprozesse) sowie aber auch von vorlaufenden (Frühindikatoren bzw. Leistungstreibern) und nachlaufenden Größen (Spätindikatoren bzw. Ergebniskennzahlen) an.³⁹ Die BSC geht jedoch weit über die Funktion eines Berichtsbogens hinaus. Als Konzept zur Konkretisierung, Darstellung und Umsetzung von Strategien muß es vielmehr als ein Unternehmensführungssystem verstanden werden,⁴⁰ welches unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Unternehmensperspektiven die Ableitung strategieorientierter Unternehmenssteuerungsgrößen fokussiert.⁴¹ Dies wird durch die Multifunktionalität und Multidimensionalität der BSC begründet.⁴²

3.2 Entwurf eines Balanced-Scorecard-Konzeptes im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

3.2.1 Kaskadierung des Balanced-Scorecard-Konzeptes

Eine Unternehmensvision und daraus abgeleitete strategische Ziele sind nur so gut und wirksam, wie es gelingt, sie in allen Bereichen und Ebenen der Unternehmensorganisation transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar umzusetzen.⁴³ Das setzt die Gewährleistung eines offenen und konstruktiv-kritischen

34 Vgl. Klingebiel (1998), S. 1.

35 Vgl. Keuper (2001), S. 283.

36 Vgl. Gleich (2002), S. 449.

37 Vgl. Kaplan/Norton (1997).

38 Vgl. Gleich (1997 b), S. 432.

39 Vgl. Keuper (2001), S. 285.

40 Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 9.

41 Vgl. Fink/Grundler (1998), S. 227.

42 Siehe weiterführend Keuper (2001), S. 286 ff.

43 Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 171.

Informationsflusses voraus, der es jederzeit ermöglicht, formulierte Strategien bei veränderten Umfeldbedingungen entsprechend zu modifizieren und anzupassen. Um die Realisierung des Informationsziels bereits während der BSC-Entwicklung zu forcieren, eignet sich in Rundfunkanstalten eine kaskadenartige Top-Down-Implementierung.⁴⁴ Die Organisationsstruktur von Rundfunkanstalten liefert hierfür einen geeigneten Anhaltspunkt zur Architektur des BSC-Konzeptes, welches auch als eine hierarchische Scorecard-Mappe verstanden werden kann. Ziel ist dabei, daß nach dem Gegenstromprinzip durchgängige Zielketten über alle Unternehmensebenen geknüpft werden und alle Mitarbeiter ihren Beitrag zur Erreichung der obersten Konzernziele nachvollziehen können.⁴⁵ Die ganzheitliche Betrachtungsweise der BSC erfordert zudem die Beachtung der Abhängigkeiten und Interdependenzen auf horizontaler und vertikaler Ebene.

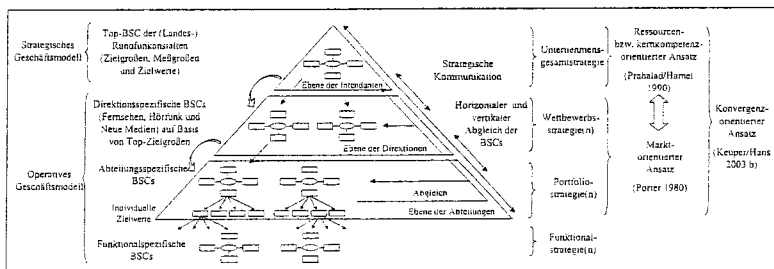


Abbildung 2: Kaskadierung des Balanced-Scorecard-Konzeptes

Ausgehend von der *obersten Unternehmensebene* der Rundfunkanstalt, der *Intendantenebene*, wird die Top-BSC einer Rundfunkanstalt entwickelt. Als erste Ebene der „BSC-Mappe“ beinhaltet sie die unternehmensgesamtstrategischen Aspekte und umfaßt sowohl die Kernkompetenzen als auch den Marktbezug, wodurch der Ressourcen- bzw. Kernkompetenzansatz deutlich wird. Aufbauend auf diesen Ergebnissen gilt es, die weiteren Scorecards top down unter aktiver Einbindung der betroffenen Mitarbeiter zu generieren, wobei die jeweils übergeordnete Ebene zur gemeinsamen Erarbeitung bzw. zumindest zur Abstimmung beachtet werden muß. Die *zweite Ebene* des Konzeptes bilden folglich die *direktionsspezifischen BSCs*, welche die wettbewerbsstrategischen Aspekte aus Sicht der einzelnen Direktionen berücksichtigen und damit stark durch das Konzept des marktorientierten Ansatzes geprägt sind. Je nach individueller Organisationsstruktur der Rundfunkanstalten kann dabei bspw. in die Geschäftsfelder „Fernsehen“, „Hörfunk“ und „Neue Medien“ unterschieden werden (Wettbewerbsstrategien).⁴⁶ Weiterführend sind auf einer *dritten Ebene* für die einzelnen (Haupt-)Abteilungen innerhalb einer Direktion, abteilungsspezifische Scorecards zu konzipieren. Für den Geschäftsbereich „Fernsehen“ ist eine Aufteilung in die verschiedenen Programmbestandteile denkbar (Portfolio-Strategie). Gleichermäßen gliedert sich der Bereich „Hörfunk“ dann in die unterschiedlichen Radiosender, wie beim NDR bspw. in „NDR 1“, „NDR 2“ oder „N-Joy“. Sowohl auf Direktions- als auch auf (Haupt-)Abteilungsebene sind

44 Vgl. hierzu Keuper (2001), S. 290 f.

45 Vgl. Kaufmann (1997), S. 427.

46 So ist bspw. keine „Hörfunk-BSC“ für das ZDF erforderlich.

bestehende horizontale Abhängigkeiten und Interdependenzen zu berücksichtigen, so daß Abstimmungen zwischen den einzelnen Direktionen und (Haupt-)Abteilungen untereinander zwingend erforderlich sind. Abhängig von Unternehmensgröße und Komplexität können weitere BSCs kaskadenartig bis auf die Funktionsebene generiert werden (Funktionalstrategien). Hierbei ist jedoch zwischen dem Organisations- und Implementierungsaufwand sowie dem daraus resultierenden Nutzen abzuwägen.

Durch das kaskadenartige Vorgehen ergeben sich für Rundfunkanstalten wesentliche Vorteile: So können die heterogenen Bereiche „Rundfunk“, „Hörfunk“ und „Neue Medien“ differenziert betrachtet und individuelle Ansprüche im Rahmen der direktionsspezifischen BSCs berücksichtigt werden. Hierdurch wird innerhalb der Perspektiven der BSC eine künstliche Übersättigung mit Kennzahlen vermieden. Gleichzeitig werden die ressourcenorientierte Unternehmensgesamtstrategie auf Intendantebene und die marktorientierten Wettbewerbsstrategien auf Direktionsebene bestmöglich aufeinander abgestimmt, womit den Herausforderungen der Konvergenz Rechnung getragen werden kann (konvergenzorientierter Ansatz). Darüber hinaus kann eine transparentere Darstellung der Ursache-Wirkungsketten der jeweiligen BSCs erfolgen. Zudem ist von Vorteil, daß die formulierten Strategien durch die gemeinsame Erarbeitung effektiv in die Organisation hineingetragen und somit wesentlich besser implementiert werden können.⁴⁷ Dieses „Kommunikationsziel“ resultiert aus der Erkenntnis, daß der Anspruch an eine ganzheitliche Unternehmensführung nur dann verwirklicht werden kann, wenn es neben einer Prozeßorientierung gelingt, die vorhandenen personellen Ressourcen zu aktivieren.⁴⁸ Die strategischen Ziele und deren Auswirkungen müssen verstanden werden, um das Engagement aller Mitarbeiter auf deren Erreichung zu fokussieren. Dieses gelingt nur durch aktive Beteiligung der unmittelbar betroffenen Personen an dem Entwicklungsprozeß ihrer jeweiligen Bereichs- oder Abteilungs-BSC. Insbesondere hinsichtlich des den Rundfunkanstalten immanenten Antagonismus zwischen der betriebswirtschaftlichen Rationalität und der Muse sowie der daraus möglicherweise resultierenden Distanzierung einzelner (vor allem redaktioneller) Mitarbeiter gegenüber innovativen Unternehmensführungs- und Controllinginstrumenten⁴⁹ kann eine solche Vorgehensweise integrativ wirken.

3.2.2 Konzeption einer Direktions-BSC – geschäftsbereichsstrategische Dimension

Nachfolgend werden beispielhaft Ansätze zur Entwicklung einer Direktions-BSC dargestellt, die aus der Top-BSC der Rundfunkanstalt generiert werden muß.⁵⁰ Übergeordnetes Ziel der Direktions-BSC „Hörfunk“ ist die ganzheitliche Steuerung dieses Geschäftsbereichs „Hörfunk“ mit seinen diversen Radiosendern entsprechend der definierten Wettbewerbsstrategie. Insofern ist auch auf Direktionsebene die Entwicklung einer wettbewerbsorientierten (Direktions-)Strategie eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung der BSC. Unter Berücksichtigung der Erfüllung des Programmauftrags könnte sich der Hörfunkbereich des NDR bspw.

47 Vgl. Keuper (2001), S. 291.

48 Vgl. Mentzel (1997), S. 41 ff.

49 Vgl. u. a. Kayser (1993), S. 245.

50 Vgl. zur Top-BSC Brösel/Keuper (2004).

als der „informativste und meistgehörte Radiosender des Nordens“ positionieren wollen (Differenzierungsstrategie). Ebenso wichtig, wie die Erarbeitung dieser Strategie, ist die sich anknüpfende Verankerung innerhalb der eigenen Direktion sowie – aufgrund der vielfältigen Abhängigkeiten und Interdependenzen – die umfassende Kommunikation innerhalb der gesamten Organisation. Dabei müssen die Ziele der Direktionsebene als Teilziele der übergeordneten Unternehmensgesamtebene eine Rückkopplung zur Top-BSC erlauben, um somit eine vertikale Abstimmung zu erreichen.

Hierauf aufbauend gilt es, die relevanten Perspektiven für die Direktions-BSC zu identifizieren. Die Besonderheiten und Anforderungen des öffentlich-rechtlichen Hörfunks erfordern eine Substitution bzw. Anpassung der klassischen Betrachtungsebenen der BSC. Deshalb ist zu prüfen, ob die Anforderungen der externen (Haupt-)Anspruchsgruppen „Staat“, „Rezipienten“ und „Werbetreibende Wirtschaft“ so differieren, daß hierfür verschiedene Perspektiven erforderlich sind. Aus *staatlicher Sicht* hat die Erfüllung des Programmauftrags mit einer Mindesteffektivität (Sparsamkeitsprinzip) bei maximaler Effizienz (Wirtschaftlichkeitsprinzip) zu erfolgen, was konkretisiert eine reine „Vermeldung“ der Normen und Werte zu minimalen Kosten impliziert. Demgegenüber wird aus *Sicht der Rezipienten* eine höchstmögliche (individuelle) Effektivität bei größtmöglicher Effizienz gefordert, was ein den Rezipientenwünschen entsprechendes Programmangebot zu sinkenden bzw. zumindest zu konstanten Rundfunkgebühren beinhaltet. Weiterführend erwarten aber die *Werbekunden* eine höchstmögliche (zielgruppenspezifische) Effektivität bei größtmöglicher Effizienz, was sich z. B. im Wunsch nach einer größtmöglichen Rezipienten-Zielgruppen-Übereinstimmung und geringen Werbegrundpreisen widerspiegelt. Die Abbildung der anspruchsrgruppenindividuellen Effektivitäts- und Effizienzforderungen im Zielsystem führt zu einem *programmauftragsdeterminierten Effektivitäts-Effizienz-Dilemma*⁵¹ für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen sowie zu drei Perspektiven der Hörfunk-BSC, die aus den externen Hauptanspruchsgruppen resultieren: die *Programmauftragsperspektive* (Anspruchsgruppe: Staat), die *Rezipientenperspektive* und die *Werbekundenperspektive*.

Darüber hinaus sind die Kernkompetenzen (z. B. Inhalteerstellung) sowie die komplementären Kernkompetenzen (z. B. internetbasierte Bezahlssysteme, Netzzugang, „Webhosting“ durch T-Online) – besonders vor dem Hintergrund der Konvergenz auf der Anbieterseite – für den marktlichen Erfolg des öffentlich-rechtlichen Hörfunkanbieters von entscheidender Bedeutung. Dies ist darin begründet, daß die Unternehmensgesamtstrategie die aus der Vision abgeleitete globale Wegbeschreibung darstellt und planmäßig festlegt, auf welche Weise *strategische Erfolgspotentiale*, d. h. distinktive Ressourcen bzw. Kernkompetenzen, aufgebaut bzw. erhalten werden können, um die sich im Umfeld bietenden Chancen unter weitestgehender Abwendung der Risiken auszuschöpfen.⁵² Für Rundfunkanstalten bedeutet dies, die Kompetenz im Bereich der Inhalteerstellung und hier insbesondere der Erstellung von Nachrichten und Dokumentationen weiter auszubauen, indem z. B. das Korrespondentennetz vergrößert wird oder mit qualitativ hochwertigen freien Journalisten langfristige Rahmenverträge geschlossen werden. Hierbei sind die

51 Vgl. hierzu Keuper/Brösel (2005).

52 Vgl. Keuper/Hans (2004), o. S.

obersten Unternehmensziele, wie z. B. die Sicherstellung der langfristigen Überlebensfähigkeit, mit Hilfe *strategischer Effektivitäts- und Effizienzvorteile* – verifiziert durch die drei *strategischen Erfolgsfaktoren* „Kosten“, „Qualität“ und „Zeit“ – bestmöglich zu erreichen. Insofern muß es das Ziel aller öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen sein, hochwertige Inhalte aktuell und kostengünstig zu produzieren bzw. bereitzustellen. Entsprechend werden durch die Unternehmensgesamtstrategie die Märkte und Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig sein möchte, definiert und selektiert (z. B. Fernsehen, Hörfunk und festnetzbasierendes sowie mobilfunkbasiertes Internet). Zudem obliegt der Unternehmensgesamtstrategie die Allokation der Ressourcen im Hinblick auf die zu bearbeitenden Märkte und Geschäftsfelder. Die ressourceninduzierte und insbesondere auf emergierende Märkte ausgerichtete Unternehmensgesamtstrategie hat somit durch die Gestaltung ex-ante-orientierter Erfolgspotentiale die Aufgabe, die dynamische und evolutionäre Entwicklung des Unternehmens sicherzustellen. Dies zeigt sich derzeit vor allem darin, daß ARD und ZDF Kooperationen mit Internet Service Providern, wie T-Online oder AOL, eingehen. Somit sollten – auch in Anbetracht der Entwicklung von Hörfunkinhalten als Systemprodukt – eine *Kernkompetenzperspektive* sowie eine *Perspektive der komplementären Kernkompetenzen* in der Direktions-BSC berücksichtigt werden.

Diese beinhaltet, entgegen dem klassischen Modell von Kaplan/Norton, keine eigenständige Finanzperspektive, was jedoch keine Vernachlässigung einer finanzwirtschaftlichen Betrachtungsweise bedeutet. Die sich aus den Effektivitäts- und Effizienzforderungen ergebenden finanzwirtschaftlichen Ziele werden vielmehr anspruchsrgruppen- bzw. dimensionsbezogen den fünf bereits identifizierten Perspektiven direkt zugeordnet, um einen dauerhaft erfolgreichen Einsatz der BSC zu ermöglichen.

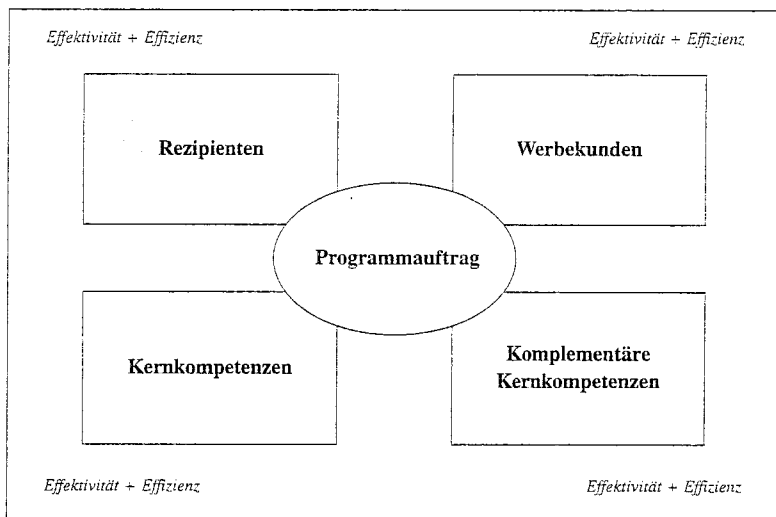


Abbildung 3: Perspektiven der Direktions-BSC

Rundfunkanstalten sehen sich im Bereich „Hörfunk“ einer Effektivitäts- und Effizienzforderung des Staates gegenübergestellt, die es in einer *Programmauftragsperspektive* abzubilden gilt. Die Beantwortung der Frage „Welche Erwartungen des Staates sind durch den Programmauftrag im Hörfunkbereich zu erfüllen?“ bildet den Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Ziele, Maßgrößen, Zielwerte und strategischen Aktionen. Aus Sicht der Direktion bedeutet dies, unter Berücksichtigung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, ein inhaltlich vollständiges, (politisch) ausgewogenes Hörfunkprogramm in den Bereichen „Information“, „Bildung“, „Beratung“ und „Unterhaltung“ auszustrahlen.⁵³ Der NDR kommt dieser Forderung u. a. durch die Fokussierung der einzelnen Radiosender nach. So zielt z. B. der Sender „N-Joy“ im wesentlichen auf reine Unterhaltung von jungen Rezipienten, demgegenüber konzentriert sich der Sender „NDR Info“ auf die Vermeidung aktueller Nachrichten und Informationen.

Vor dem Hintergrund der zuvor bereits dargestellten möglichen Differenzierungsstrategie des NDR, „der informativste ... Radiosender des Nordens“ zu sein, sind unterschiedliche Ziele und Maßnahmen sinnvoll. Im Rahmen dieser Perspektive liegt ein wesentliches Ziel bspw. im Ausbau des Informationsprogramms. Mögliche Maßgrößen, in diesem Fall Spätindikatoren, sind der Nachrichtenanteil an den gesamten Sendeminuten eines Senders oder der Informationsanteil am Radiogesamtprogramm. Die Erreichung dieses Ziels läßt sich durch unterschiedliche Aktivitäten herbeiführen. So ist es denkbar, daß die stündlichen Nachrichten des Radiosenders „NDR 2“, die in der Regel ca. vier bis fünf Minuten inkl. Wetter- und Verkehrsbericht umfassen, ausgeweitet werden. Die zusätzlich zur Verfügung stehende Nachrichtenzeit könnte z. B. für eine umfassendere Berichterstattung über regionale und/oder internationale Ereignisse verwendet werden.

Darüber hinaus hat der Hörfunk die beiden Kundengruppen „Rezipienten“ und „Werbetreibende Wirtschaft“ als externe Anspruchsgruppen zu befriedigen, deren Erwartungen in der *Rezipienten-* oder auch *Hörerperspektive* sowie der *Werbekundenperspektive* verankert werden. Während bezüglich der Hörerperspektive die Frage zu analysieren ist, „Wie sollen wir gegenüber unseren Hörern auftreten, um deren Erwartungen hinsichtlich Hörfunkprogramm zu erfüllen und deren Gebührenakzeptanz zu erhöhen?“, bildet innerhalb der Werbekundenperspektive die Frage, „Wie und mit welchem Hörfunkprogramm sollen wir im Hinblick auf unseren Werbekunden auftreten, um auch weiterhin (auch erhöhte) Werbeeinnahmen zu erzielen?“, den Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Ziele und strategischen Aktionen. In der Regel erwarten die Hörer eines Radiosenders, wie bspw. die des „NDR 2“, neben (regionalen) Nachrichten und Verkehrsinformationen auch ein spezielles Unterhaltungsangebot an Musik, Berichten oder Kommentaren. Die Spezifikationen des Senders und von dessen Programmbestandteilen bestimmen die mit dem Sender angesprochenen Zielgruppen, welche wiederum das Interesse der Werbekunden beeinflussen.

Zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzforderungen der Rezipienten stellt innerhalb der Rezipientenperspektive z. B. die Steigerung der Rezipientenreichweite ein wesentliches Ziel zur Verfolgung der Strategie des „meistgehörten Radiosenders des Nordens“ dar. Ein geeigneter Frühindikator der Rezipientenreichweite

⁵³ Vgl. Brösel (2002), S. 117.

ist beim Radiosender „NDR 2“ der Anteil an Musik aus den aktuellen CD-Verkaufslisten. Diese Musik könnte gegenwärtig auch im Hörfunk am stärksten nachgefragt sein, so daß mit ihr zumeist das Interesse einer breiten Hörerschaft einhergeht. Zu berücksichtigen bleibt jedoch, daß die Rezipienten je nach Tageszeit und Wochentag ein unterschiedliches Radioprogramm erwarten. So erscheint es nachvollziehbar, daß die Ausweitung des Anteils der Musik aus aktuellen Verkaufsstellen werktags zwischen 7 und 18 Uhr den größten Effekt herbeiführt, weil hier in der Regel das Radioprogramm eher *en passant* von einer breiten Hörerschaft in Anspruch genommen wird. Die Ausweitung der Rezipienten könnte wiederum mit dem strategischen Ziel der Werbekundenperspektive „die Werbeeinnahmen zu steigern“ korrelieren. Hierbei sind z. B. die erzielten Tausenderkontaktkosten ein möglicher Spätindikator.

Ergänzend zur Rezipienten- und zur Werbekundenperspektive explizieren die in der Kernkompetenzperspektive ausgewiesenen strategischen Erfolgspotentiale unternehmensindividuell konfigurierte distinktive Ressourcen, welche die Quelle für strategische Effektivitäts- und Effizienzvorteile bilden.⁵⁴ Im Rahmen der *Kernkompetenzperspektive* gilt es die Frage zu analysieren. „Wie können die im Hörfunk vorhandenen Kernkompetenzen identifiziert, nutzbar gemacht und weiterentwickelt werden?“ (Ressourcen- bzw. Kernkompetenzansatz). Generell liegt die Kompetenz eines Hörfunksenders in der Redaktion sowie Ausstrahlung eines Radioprogramms. Die starke Verankerung des NDR als Rundfunkanstalt des Nordens ermöglicht auch für den Bereich „Hörfunk“ einen starken regionalen Bezug in der Programmgestaltung, welche somit zur Kernkompetenz des NDR zählt. Unter Berücksichtigung der Effektivitäts- und Effizienzforderungen stellt eine stärkere regionale Ausrichtung ein strategisch sinnvolles Ziel im Rahmen der Kernkompetenzperspektive dar. Derzeit bedient der „NDR 2“ mit seinem Radioprogramm den gesamten norddeutschen Raum, nimmt jedoch keine weitere Gliederung in die einzelnen Bundesländer, wie Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern oder Niedersachsen, vor. Analog dem Fernsehprogrammbestandteil „NDR regional“ könnte auch das Radioprogramm um regionale Programminformationen ergänzt werden, wobei auf die Ressourcen bzw. die Inhalte der bundesländerorientierten Programme des „NDR 1“ zurückgegriffen werden könnte. Als adäquater Spätindikator ist der Anteil an regionaler Berichterstattung am gesamten Informationsprogramm geeignet.

Die Konvergenz auf der Anbieterseite bedingt, daß sich auch der Hörfunk bzw. die einzelnen Radiosender mittels spezifischer Kooperationen flexibel und rasch komplementäre Kernkompetenzen aneignen, um z. B. auf Internetplattformen die einmal erstellten Inhalte mehrfach zu verwerten. Im Rahmen der *Perspektive der komplementären Kernkompetenzen* bildet die Beantwortung der Frage, „Mit welchen Unternehmen und Personen sollen Kooperationen aufgebaut bzw. aufrecht erhalten werden, um die Kernkompetenzlücken zu schließen und letztlich Erfolg zu erzielen?“ den Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Ziele, Meßgrößen, Zielwerte und strategischen Aktionen.

Im Hörfunkbereich können insbesondere Radiomoderatoren als sog. *Imageträger* zu den bedeutenden Kooperationspartnern zählen. Der Charakter bestimmter Moderatoren beeinflusst in einem hohen Maße das Programm, die Zielgruppe sowie

54 Vgl. *Prahalad/Hamel* (1990), S. 83 f., *Börner* (2000), S. 79.

das damit einhergehende Image des Senders.⁵⁵ Durch die Gewinnung oder den Aufbau entsprechender Sympathieträger als Kooperationspartner wird nicht nur die Rezipientenreichweite, sondern auch maßgeblich das Image eines Senders beeinflusst. Ziel sollte es daher sein, Sympathieträger zu identifizieren und weiterführend gezielt zu vermarkten. Die Erhebung des Bekanntheitsgrads bestimmter Moderatoren, deren Einschaltquoten und Fanpost stellen dabei geeignete Kennzahlen dieser Perspektive der Direktions-BSC dar. Darüber hinaus bieten sich, besonders vor dem Hintergrund der angebotsseitigen Konvergenz, auch für Radiosender weitere Kooperationsmöglichkeiten an. Bereits heute stellen die Internetseiten der einzelnen Radiosender vielfältige Ergänzungsinformationen zur Verfügung, angefangen beim Interpreten der momentan ausgestrahlten Musik bis hin zu regionalen Nachrichten. Auch hier sind Kooperationspartner für die Abwicklung und das Marketing des Online-Auftritts sinnvoll. Zudem können bspw. in einem großen Umfang Hintergrundinformationen zu Musikinterpreten gegeben werden. Eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Fachzeitschriften der Musikbranche ermöglicht eine Mehrfachverwertung von Inhalten in diesem Bereich und verdeutlicht einmal mehr die bereits fortgeschrittene Konvergenz der Anbieterseite.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen Ansätze für die Konzeption eines kaskadierten BSC-Konzeptes, bestehend aus diversen Einzel-BSCs. Hierauf aufbauend gilt es, konkrete Ziele, Meßwerte, Vorgaben und Maßnahmen für die einzelnen Perspektiven zu erarbeiten. Die exakte und konkrete Entwicklung eines solchen Konzeptes hat auf individueller Unternehmensebene in eigens dafür vorgesehenen Projekten zu erfolgen. Anschließend sind die spezifischen Ursache-Wirkungsbeziehungen herzustellen und somit die Perspektiven miteinander zu verknüpfen. Die erstmalige Realisierung einer BSC stellt schließlich ein komplexes Projekt dar, dessen Strukturierung und Implementierung in Rundfunkanstalten einem interdisziplinären Projektteam übertragen werden sollte. Neben Mitarbeitern aus den Bereichen „Fernsehen“ und „Hörfunk“ sollten hierbei auch zwingend Teilnehmer aus der Verwaltung oder der Produktion integriert werden. Im Rahmen der Projektarbeit ist zu berücksichtigen, daß Schwierigkeiten und Mängel nicht nur durch die BSC oder das BSC-Konzept selbst, sondern auch durch die Prozesse, die zu ihrer Umsetzung angewendet werden, hervorgerufen werden können.

4 Zusammenfassung

Rundfunkanstalten unterliegen mehr denn je einem steigenden Handlungsdruck. Vor diesem Hintergrund bietet das vorgestellte kaskadierte BSC-Konzept die Möglichkeit, das spezifische Spannungsfeld, bestehend aus Programmauftrag, Rezipienten und Werbekunden, einfach und strukturiert darzustellen. Das Konzept bildet somit einen zentralen Ansatzpunkt für die Verbesserung der Führung dieser Unternehmen. Die bis dato noch rudimentäre Entwicklung der BSC im öffentlich-

⁵⁵ Im norddeutschen Sendegebiet stellt bspw. „John Ment“, als Lead-Moderator des privaten Senders „Radio Hamburg“, einen möglichen Kooperationspartner dar. Als Sympathieträger fungiert er inzwischen als eigenständige Marke. Dies wird u. a. dadurch bestätigt, daß er auf der Homepage des Senders als einziger Moderator ein eigenes Register besitzt, seine „besten“ Sprüche einmal wöchentlich in der „Hamburger Morgenpost“ vermarktet werden sowie für ihn in der Stadt Hamburg auf Plakaten geworben wird.

rechtlichen Bereich erfordert zwar einen erhöhten Anpassungs- und somit auch Erarbeitungs- und Implementierungsaufwand, bietet aber gleichzeitig die Möglichkeit einer individuellen und kreativen Ausgestaltung. Die zahlreichen Möglichkeiten der BSC setzen in vielen Bereichen exakt an den Schwachstellen der Rundfunkanstalten an, so daß eine weiterführende Ausgestaltung bzw. eine individuelle Anpassung der dargestellten Überlegungen und Ansätze für diese Unternehmen eine interessante, aber vor allem auch effektive Option zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung darstellt.

Literaturverzeichnis

- Abplanalp, P./Lombriser, R. (2000): Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München 2000.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1999.
- Börner, C. J. (2000): Strategisches Bankmanagement, München et al. 2000.
- Brösel, G. (2002): Medienrechtsbewertung, Wiesbaden 2002.
- Brösel, G. (2003): Zur Daseinsberechtigung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, in: Zögu, 26. Jg. (2003), S. 115–131.
- Brösel, G./Keuper, F. (2004): Einsatz der Balanced Scorecard im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, erscheint in: ZfCM, 48. Jg. (2004), Heft 5.
- Degenhart, C. (2001): Funktionsauftrag und „dritte Programmsäule“ des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, in: Kommunikation & Recht, 4. Jg. (2001), S. 329–338.
- Eberle, C.-E. (1998): Betätigung des ZDF im Online-Bereich, AfP, 29. Jg. (1998), S. 272–274.
- Fink, C./Grundler, C. (1998): Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld, in: Controlling, 10. Jg. (1998), S. 226–235.
- Friedtag, H./Schmidt, W. (1999): Neue Ziele für Controller – die Einführung der Balanced Scorecard als strategische Aufgabe, in: Controller-Magazin, 22. Jg. (1997), S. 170–171.
- Gläser, M. (1999): Strategisches Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, in: Ebert, G. (Hrsg.): Controlling, Landsberg am Lech ab 1990, Loseblatt, 35 Nachlieferung 9/1999, S. 1–63.
- Gleich, R. (1997 a): Performance Measurement, in: DBW, 57. Jg. (1997), S. 114–117.
- Gleich, R. (1997 b): Balanced Scorecard, in: DBW, 57. Jg. (1997), S. 432–436.
- Gleich, R. (2002): Performance Measurement – Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, 14. Jg. (2002), S. 447–454.
- Hesse, A. (1999): Rundfunkrecht – Die Organisation des Rundfunks in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Aufl., München 1999.
- Horváth & Partner (Hrsg.): (2001): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2001.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Kaufmann, L. (1997): Balanced Scorecard, in: ZP, 8. Jg. (1997), S. 421–428.
- Kayser, H. J. (1993): Controlling in Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1993.
- Keuper, F. (2001): Strategisches Management, München et al. 2001.
- Keuper, F./Brösel, G. (2005): Zum Effektivitäts-Effizienz-Dilemma des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, erscheint in: Zögu, 28. Jg. (2005), Heft 1.
- Keuper, F./Hans, R. (2003 a): Multimedia-Management – Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Wiesbaden 2003.
- Keuper, F./Hans, R. (2003 b): Strategisches Konvergenz-Management, in: Wirtz, B. W. (Hrsg.), Handbuch Medien- und Multimediamanagement, Wiesbaden 2003, S. 793–834.
- Keuper, F./Hans, R. (2004): Erlösformen in Geschäftsmodellen der Medienbranche, erscheint in: Scholz, C. (Hrsg.), Handbuch zum Management in Medienunternehmen, Baden-Baden 2004.
- Klingebiel, N. (1998): Performance Management – Performance Measurement, in: ZP, 9. Jg. (1998), S. 1–15.

- Kosiol, E. (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1972.
- Mentzel, K. (1997): Unternehmensstrategie als Unternehmenskultur, in: *Hansmann, K. W.* (Hrsg.), *Management des Wandels*, Wiesbaden 1997, S. 29–53.
- NDR (2003): Die Organisation des NDR, online: <http://www.ndr.de/ndr/derndr/unternehmen/organisation>, Stand: unbekannt, Abruf: 2. November 2003.
- Neely, A./Gregory, M./Platts, K. (1995): Performance Measurement System Design, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Nr. 4, S. 80–116.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, New York 1980.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 1990, Nr. 3, S. 79–91.
- Seidel, N. (1993): *Rundfunkökonomie*, Wiesbaden 1993.
- Sieben, G./Schneider, W. (1982): Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: *BFuP*, 34. Jg. (1982) S. 236–251.
- Sieben, G./Schwertzel, U. (1997): Materialien zur Rundfunkökonomie II: Management für Rundfunkunternehmen – Teil I, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, H. 113, 2. Aufl., Köln 1997.
- Theurer, M. (2004): Bundesländer wollen Erhöhung der Rundfunkgebühr verschieben, in: *FAZ* vom 7. Januar 2004, S. 11.
- Wittmann, W. (1959): *Unternehmen und unvollkommene Information*, Köln et al. 1959.
- ZDF (1997): *Online-Dienste und Funktionsbereich des Zweiten Deutschen Fernsehens*, Mainz 1997.